وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر- سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملتقى الوطني حول :

إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة

محور المشاركة:

التجارب العالمية في إدارة الجودة الشاملة لتنمية أداء المؤسسات

مداخلة بعنوان:

نموذج الجائزة الأوروبية للجودة(EFQM)- دراسة تحليلية-

من إعداد:

أ/- حجاج عبد الرؤوف
جامعة ورقلة

د/- زرقون محمد
جامعة ورقلة

المقدمة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة(TQM) من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي تسعى المؤسسات مهما كانت طبيعتها (عمومية أو خاصة)، ومهما كان حجمها (صغيرة ، متوسطة، أو كبيرة) إلى تبني هذا المنهج الإداري الحديث، والذي هو في الحقيقة عبارة عن مرحلة متقدمة من مراحل تطور مفهوم الجودة.

ولقد حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين من مختلف دول العالم سواء في اليابان ، الو.م.أ ،أوروبا وغيرهم من مناطق العالم، حتى هناك عدة نماذج لإدارة الجودة الشاملة مثل النموذج الياباني، النموذج الأمريكي، ونموذج الجائزة الأوروبية للجودة. حيث لكل نموذج خصائص معينة حول نفس الموضوع ويرجع ذلك بالأساس إلى اختلاف الثقافات بين مختلف مناطق العالم.

ومن هذا المنطلق فإن التساؤل الجوهري الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذه الورقة البحثية يمكن صياغته على النحو التالي:

ما هي المتطلبات الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب النموذج الأوروبي لإدارة الجودة(EFQM)؟

وتبرز أهمية الموضوع من خلال النقاط التالي:

- وزن المنطقة الأوروبية في الاقتصاد العالمي؛
- يعتبر النموذج الأوروبي من أحدث النماذج مقارنة بالنموذجين الياباني والأمريكي؛
- شمولية النموذج؛
- إمكانية قيام المؤسسات بعملية التقييم بنفسها دون اللجؤ إلى طرف خارجي(التقييم الذاتي).

كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات؛
- التعرف على فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة الجودة؛
- التعرف على معايير التقييم حسب النموذج محل الدراسة والزن النسبي لهذه المعايير.

وبغرض معالجة إشكالية البحث تم تقسيم البحث إلى أربع (04) محاور أساسية:

- **المحور الأول:** مدخل إلى إدارة الجودة والجودة الشاملة؛
- **المحور الثاني:** النموذج الأوروبي (جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)؛
- **المحور الثالث:** تحليل مجموعة الممكنات للنموذج؛
- **المحور الرابع:** تحليل مجموعة النتائج للنموذج.

أولا: مدخل لإدارة الجودة والجودة الشاملة

1 -مدخل لإدارة الجودة:

1-1- مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة(**Qualité**) إلى الكلمة اللاتينية (**Qualitas**)، والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان[1].

ولتحديد مفهوم الجودة نقدم التعريف التالية[2]:

الباحث	الجودة
Juaran	إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال
E_Deming	دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة، بمعنى مطابقة الاحتياجات
PH_Crosby	هي المطابقة للمواصفات، وهي مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم
Christian Meria	هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة
G. Taguchi	تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون؛
المنظمة الأوروبية لضبط الجودة	المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة[3]؛
المنظمة الدولية للتقييس (ISO)	الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا[4].

من خلال استعراضنا للتعاريف السابقة يتبين لنا بأن هناك وجهات نظر مختلفة للجودة في حديد مفهوم للجودة، فمنهم من يهتم برغبات العملاء وهناك من يركز على التزام ومطابقة المنتج لمواصفات محددة.

ويمكن تقديم التعريف التالي للجودة: أنها ملائمة المنتج لرغبات العملاء من جهة،والالتزام بمطابقة المواصفات من جهة أخرى.

1-2 تطور مفهوم الجودة:

عرف مفهوم الجودة عدة مراحل، حيث تطور المفهوم خلال فترت زمنية متعاقبة، والذي كان إستجابة لتغيرات محيط المؤسسات، وعموما يمكن تقسيم هذه المراحل إلى مايلي[5]:

1 -مرحلة الفحص: (بداية القرن 20)

في هذه الفترة ظهرت أفكار الإدارة العلمية للعمل ل فريدريك تايلور(**F.Taylor**)،الذي إنهم برفع الكفاءة الإنتاجية في المصنع، من خلال تقسيم العمل والتخصص والفحص والنمطية كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش.

ويمكن القول هنا أنه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش، الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من العيوب وفصل المنتجات المعيبة عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ.

2- مرحلة مراقبة الجودة:(1930-1950)

خلال هذه المرحلة كانت الجودة تهدف بشكل أساسي إلى التقليل من نسبة العيوب في المنتجات، مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة تعد مرحلة متقدمة مقارنة بمرحلة الفحص على أن ذلك لم يعد كافيا بمفرده لتحقيق التحسين المستمر، مما تسبب في ظهور مرحلة أخرى من مراحل تطور الجودة.

3 -مرحلة تأكيد الجودة: (1950-1970)

حيث تم التركيز في هذه المرحلة على بعد أخر أكثر عمقا من المداخل السابقة له، حيث أنه للمرة الأولى يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة.ويؤكد أن كافة المستويات الإدارية لابد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، حيث تم في هذه المرحلة الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ، وظهرت أول ى حلقات الجودة في المؤسسات اليابانية سنة1962[6].

4 -مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1970-إلى غاية الآن)

وتعد أخر مراحل تطور مفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين، الزبائن والموردين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على المدى الطويل، وخلال الفترةمابين1970-1980 ظهر مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية (**S**tratégique **Q**ualité **M**anagement) (**SQM**)، وبسبب تزايد شدة المنافسة العالمية خلال الثمانينات ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة **TQM** إذ قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية وأضافه جوانب أكثر شمولا وعمقا واستخدام أساليب متطورة في تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن أي **TQM** هو امتداد لــ **SQM**[7].

2 -مدخل لإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة، تعتمد على عدة عناصر أساسية يجب توفيرها في المؤسسة الاقتصادية، من أجل تحقيق أهداف الجودة المقررة. ولا يكتفي في تطبيقها بالاعتماد على

وظيفة أو نظام معين أو إجراء بعض التغييرات الجزئية. فالجودة الشاملة تعتمد على التغيير الجذري لأنظمة ووظائف المؤسسة وأسلوب عملها وثقافتها ومواردها[8].

ولقد تم تطوير هذا المفهوم في البداية نتيجة لمجهود عدد من الخبراء والإستشاري ن، ومنهم **(E.Deming)**، **(V.Feignbaum)** ،**(J.Juran)** وغيرهم، ولقد اكتسب هؤلاء الاستشاريون تأيد ودعم القليل من المؤازرين في الو.م.أ، أما في اليابان فقد بدأ الأمر على العكس من ذلك حيث سارع اليابانيون إلى تبني تلك المفاهيم[9].

2-1 مبادئ الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من المبادئ تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، حيث ظهرت عدة دراسات وأبحاث حولها، إلا أنها تتفق جميعها على مبادئ أساسية نذكر منها ما يلي[10]:

- التخطيط الإستراتيجي؛
- الإسناد والدعم؛
- مشاركة العاملين في العمليات؛
- التحسين المستمر للعمليات والجودة؛
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق؛
- تحقيق رضا الزبون؛
- التدريب والتطوير.

2-2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرار إستراتيجي، ينبغي أن يؤخذ من طرف الإدارة العليا للمنظمة، وهذا القرار يجب أن يكون نابع من اقتناعها بهذا الأسلوب وبضرورة التغيير والتطوير المستمر لتطبيق، وهناك عدة متطلبات من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي[11]:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك بإعلانها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم؛
- التوجه بالمستهلك وذلك بتحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وذلك يتطلب تقييم مستوى رضا العملاء، وتحديد وتحليل احتياجاتهم والتغيرات في هذه الاحتياجات وفي الأذواق..الخ؛
- قياس وتسجيل أهداف الجودة والإنتاجية ووضع خطط للتحسين السنوي؛
- استخدام خطة التحسين ونظام القياس في محاسبة المديرين والعاملين؛

- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة؛
- مراجعة الإنتاجية والجودة المحققة؛
- التدريب على تحسين الإنتاجية والجودة المحققة؛إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية.

ثانيا: النموذج الأوروبي (جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)

تأسست هذه الجائزة سنة 1988، رسالة المؤسسة القائمة عليها هي: « تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل ورضا العاملين... للوصول إلى ميزة التنافس العالمية»(12).

وهذه الجائزة مخصصة للقطاعات التالية: مؤسسات كبيرة الحجم، وحدات تشغيلية بالمؤسسات مؤسسات بالقطاع العام، مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم مصنفة إلى فئتين: مستقلة وأخرى تابعة لمؤسسات أخرى.

1 -**معايير النموذج:** هناك 09 معايير رئيسية يتكون منها النموذج هي كما يلي:

- القيادة؛
- السياسات والإستراتيجيات؛
- العمال؛
- الشركاء والموارد؛
- العمليات؛
- نتائج للزبائن؛
- نتائج للعمال؛
- النتائج الاجتماعية؛
- نتائج الأداء.

كما أن المعايير الرئيسية تقسم إلى مجموعتين، حيث كل مجموعة تمثل 50% من الوزن النسبي لهذه المعايير كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(1-2): معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي

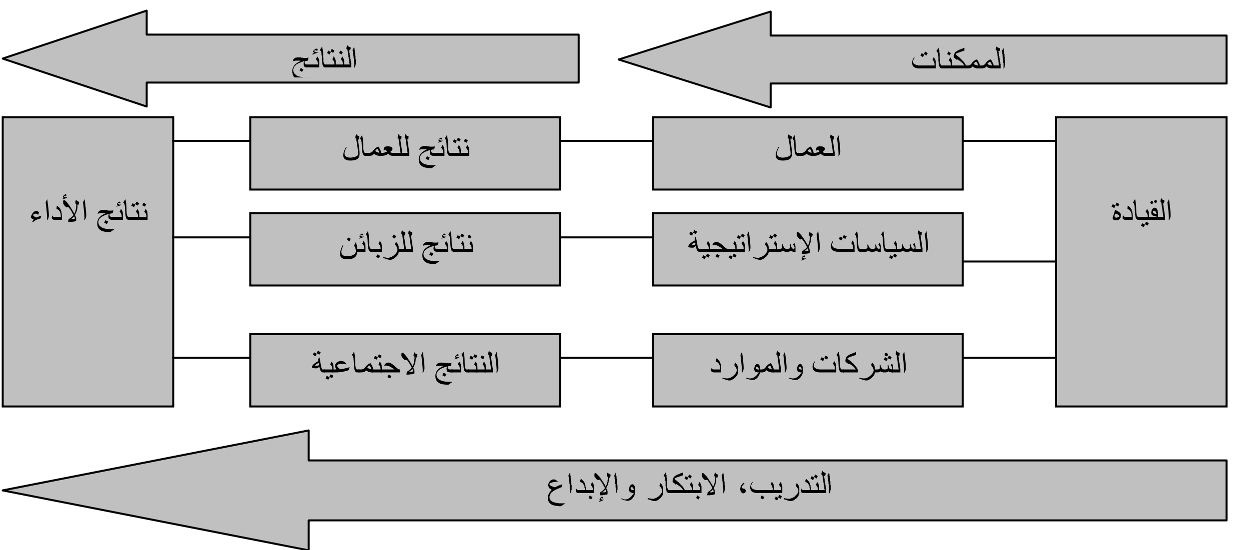
	عناصر التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
الممكنات	القيادة		%10
	السياسات والإستراتيجيات		%9
	العمال		%8
	الشركاء والموارد		%9
	العمليات		%14
		%50	
النتائج	نتائج للزبائن		%9
	نتائج للعمال		%20
	النتائج الاجتماعية		%6
	نتائج الأداء		%15
		%50	

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص33.

وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم مؤسسة للحصول على جائزة الجودة. من جهة أخرى، فإن ميزة أساسية لهذا النموذج هي إمكانية استخدامه من طرف إدارة كل مؤسسة لإجراء تقييم ذاتي، باستخدام المعايير وآليات التقييم التي يتضمنها النموذج.

2- شكل النموذج الأوروبي: تجدر الإشارة إلى أن النموذج الحالي تم اعتماده ابتداء من سنة 2003، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): نموذج جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



Source: Introducing the EFQM Excellence Model2010,P 21.

[On line] http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf
Consulter le 07/11/2010 .

من خلال الشكل رقم (**01**) يتضح لنا بأن النموذج يتكون من 03 مجموعات،مجموعة الممكنات،مجموعة النتائج ، أما المجموعة الثالثة تتمثل في: التدريب، التكوين والإبداع.

ثالثا: تحليل مجموعة الممكنات

وهي تضم خمسة عناصر أساسية نذكرها فيما يلي[13]:

1- القيادة: يركز هذا المعيار على دور ومهارات القيادة خاصة فيما يتعلق بتحديد رؤية ورسالة وتوجهات الجهة وكيفية تحقيقها، ويتكون من المعايير الفرعية الآتية:

- تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسة؛
- المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل؛
- التعامل مع جميع الفئات المعنية؛
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية؛
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع؛
- تبني سياسة التغيير.

2- **السياسات والإستراتيجيات:** يركز هذا المعيار على كيفية تحيق رسالة الجهة ورؤيتها من خلال وضع وتطبيق إستراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة، ويتضمن المعايير الفرعية الآتية:

- بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين؛
- اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة؛
- إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية؛
- شرح وتنفيذ السياسة والإستراتيجية.

3- **العمال:** يهتم هذا المعيار على آلية تخطيط وتنمية وتحفيز وضمان مشاركة العمال، مما يساعدهم على التفكير الإبداعي وروح المبادرة من طرف العمال من جهة، وبما يخدم أهداف المؤسسة من جهة أخرى، ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية التالية:

- تخطيط وتسيير الموارد البشرية؛

- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية؛
- تمكين الموارد البشرية؛
- الاتصال مع الموارد البشرية؛
- الاهتمام بمكافأة الموارد البشرية.

4- **الشركاء والموارد:** يركز هذا المعيار على عنصرين رئيسين هما الشركاء وتتعلق بإدارة المؤسسة لعلاقاتها معهم من جهة، وكيفية تسيير المؤسسة لمواردها المختلفة بما يساعدها على تنفيذ إستراتيجيتها. ويضم هذا المعيار مجموعة من المعايير الفرعية تتمثل في ما يلي:

- إدارة علاقات المؤسسة الخارجية؛
- إدارة الموارد المالية؛
- إدارة الممتلكات؛
- إدارة الموارد التقنية؛
- إدارة المعلومات والمعرفة.

5- **العمليات:** يهتم هذا المعيار بمنهجية تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراءات تحسينها، من اجل دعم لتحقيق سياسات وإستراتيجيات المؤسسة، ويضم هذا المعيار مجموعة من المعايير الفرعية تتمثل في ما يلي:

- منهجية تصميم وإدارة العمليات؛
- تحسين العمليات بطرق إبتكارية وإبداعية؛
- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات؛
- إدارة وتعزيز العلاقة مع المتعاملين.

رابعا: تحليل مجموعة النتائج

وتعبر النتائج عما حققته وتحققه المؤسسة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، وحسب هيكل نموذج الجائزة الأوروبية للجودة فإن المجموعة النتائج تتكون من أربع (04) معايير رئيسية نذكرها فيما يلي[14]:

1- **نتائج للزبائن:** ويشير هذا المعيار إلى ما تحققه المؤسسة لزبائنها، ويضم هذا المعيار معيارين فرعيين هما:

- معيار إدراك العملاء لما تحققه لهم المؤسسة من منافع، من خلال سبر الآراء، الشكاوى، رسائل الشكر...الخ[15]؛

- مؤشرا ت أداء المؤسسة في مجال خدمة الزبائن.

2- نتائج للعمال: يحدد هذا العنصر طبيعة النتائج التي تحققها المؤسسة للأفراد العاملين بها، ويضم هذا المعيار الرئيسي معيارين فرعيين هما:

- معيار إدراك العمال لما تحققه لهم المؤسسة من منافع؛

- مؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة العمال.

3- نتائج المجتمع: يركز هذا المعيار على ما تحققه المؤسسة للمجتمع المحلي والوطني والدولي، ويتم تقييمه من خلال معيارين فرعيين هما:

- معيار إدراك المجتمع(المحلي، الوطني والدولي) للمؤسسة؛

- مؤشرات أداء المؤسسة في خدمة المجتمع.

4- نتائج الأداء: يهتم هذا المعيار، بالنتائج والإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع السياسة والإستراتيجية، وبناء على طبيعة عمل وأهداف المؤسسة، ويشمل هذا المعيار الرئيسي المعيارين الفرعين التاليين:

- مخرجات الأداء الرئيسية؛

- مؤشرات الأداء الرئيسية (هذه المقاييس خاصة بعمليات المؤسسة من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بتحسين نتائج الأداء المؤسسي).

كما نشير إلى الجوانب التالية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم عناصر النتائج[16]:

- ضرورة تصميم المقاييس التي سوف تستخدم في الدلالة على مستوى الأداء في مجالات النشاط المختلفة؛

- أهمية شمول المقاييس لكافة مجالات النشاط بالمؤسسة؛

- التعرف على مستويات الأداء الفعلية؛

- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة؛

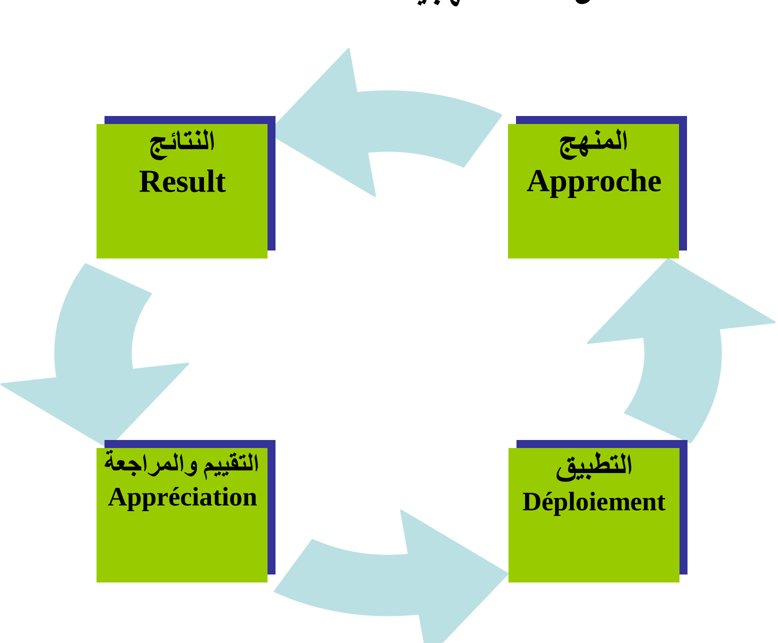
- مقارنة نتائج الأداء بما تحققه المؤسسات الأخرى ذات العلاقة؛

– مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة بمستو ى الأداء الأحسن في المؤسسات المتميزة في مجال نشاط المؤسسة.

* **منهجية رادار:** يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد المؤسسة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها رادار، وهي الحروف الأولى من كلمات[17]:

Results، Approche، Déploiement، Appréciation "évaluation"، Revue والتي يمكن ترجمتها إلى العربية على الترتيب : نتائج، مقاربة(منهج)،نشر(تطبيق)، تقييم ومراجعة، كما يوضحه الشكل02 .

الشكل 02 : منهجية RADAR



Source: Introducing the EFQM Excellence Model2010,P 39.

[On line] http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf Consulter le 07/11/2010

حيث تتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، بتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عملية متابعة الأداء والكشف عن الانحرافات، ومن ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء، أي تتم عملية التدريب، الإبتكار والإبداع وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج[18].

الخاتمة

لقد عالجت هذه الورقة البحثية تحليل موضوع نموذج الجائزة الأوروبية للجودة(EFQM)، باعتباره أحد النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة،و أظهرت الدراسة بأن النموذج محل الدراسة يتميز بالتكامل والشمولية لمختلف جوانب المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هي منهج إداري يبنى أساسا على مشاركة أفراد المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين من جهة مع التركيز كذلك على علاقة المؤسسة مع مختلف المتعاملين؛
- أن النموذج الأوروبي يعتبر من النماذج الشاملة لمختلف نشاطات المؤسسة؛
- أن نموذج الجائزة الأوروبية للجودة يتكون من ثلاث مجموعات أساسية ه ي الممكنات، النتائج وكذلك مجموعة التدريب ، الابتكار والإبداع؛
- أن مجموعة الممكنات تتكون من خمس معايير أساسية هي: القيادة،السياسات والإستراتيجيات،العمال، الشركاء والموارد والعمليات؛
- أم مجموعة النتائج تتكون من أربع معايير رئيسية هي:نتائج للزبائن، نتائج للعمال، النتائج الاجتماعية ونتائج الأداء؛
- تعتبر منهجية رادار أسلوب من أساليب الرقابة على أداء المؤسسة؛
- إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا كبيرا في تنمية أداء المؤسسات؛
- المؤسسات المتميزة هي تلك المؤسسات التي من أبرز خصائصها أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة راسخة بها.

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- الاهتمام أكثر بعلاقة المؤسسات مع مختلف زبائنها ومتعامليها؛
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الجودة الشاملة والتميز على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية؛
- العمل على توفير المناخ الملائم للعمال، وتعزيز روح الإبداع، التجديد والتغيير فيهم؛
- الاستفادة من النماذج العالمية للجودة الشاملة، ومحاولة تكييفها وفق ثقافة مؤسساتنا.

نموذج الجائزة الأوروبية للجودة(EFQM) - دراسة تحليلية-

د/ محمد زرقون
جامعة ورقلة- الجزائر

أ/- عبد الرؤوف حجاج
جامعة ورقلة- الجزائر

الملخص

تتناول الدراسة الحالية موضوع تحليل نموذج من نماذج إدارة الجودة ألا وهو **النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM)**. والتي تتضمن عرض لمفهوم الجودة والجودة الشاملة والتي تعتبر القاعدة الأساسية لهذا النموذج، هادفة إلى الكشف عن المعايير الأساسية لإدارة الجودة و الوزن النسبي لكل منها، من خلال تحليل ثلاث مجموعات من المعايير، وهي مجموعة الممكنات، مجموعة النتائج وأخيرا مجموعة الإبداع والتعليم. وفي الأخير تحليل منهجية رادار **(RADAR)**، التي تساعد المؤسسة في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

وعلى هذا الأساس فإن التساؤل الجوهري الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذه الورقة البحثية يمكن صياغته على النحو التالي:

ما هي المتطلبات الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب النموذج الأوروبي لإدارة الجودة(EFQM)؟

لذلك تم تقسيم البحث إلى أربع (04) محاور أساسية:

- **المحور الأول:** مدخل إلى إدارة الجودة والجودة الشاملة؛
- **المحور الثاني:** النموذج الأوروبي (جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)
- **المحور الثالث:** تحليل مجموعة الممكنات للنموذج؛
- **المحور الرابع:** تحليل مجموعة النتائج للنموذج.

الكلمات المفتاح: الجودة، الجودة الشاملة، الممكنات، النتائج، الإستراتيجية، الإبداع والتعلم.

الهوامش والإحالات:

[1] - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05،،2007، ص28.

[2] - بومدين يوسق، المرجع السابق،ص28.

[3] -محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، الكتاب الجام ع لأوراق عمل المؤتمر العربي الثالث: إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الشارقة-الإمارات العربية المتحدة، مارس 2009، ص 147.

[4] -محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق،ص147.

[5] - بومدين يوسف، مرجع سابق، ص ص 29-31.

[6] -عاشور مزريق ومحمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، العدد02، ماي 2005، ص241.

[7] - برزين شيخ محمد و رياض حمزة البكري ، مفهومي المطابقة للمواصفات والملائمة للاستخدام وأثره على جودة المنتج ورضا الزبون، الكتاب الجام ع لأوراق عمل المؤتمر العربي الثالث: إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الشارقة-الإمارات العربية المتحدة، مارس 2009، ص 107.

[8] - شارلز هل و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل(ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض،2001، ص 264.

[9] - وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية،مديرية النشرلجامعة قالمة، الجزائر، 2009، ص31.

[10] - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 156.

[11] -وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص33.

12- جلال الطبطبائي،" جائزة الخليج العربي للجودة"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو الإتقان والتميز-الواقع والطموح"، الرياض- المملكة العربية السعودية أيام 16-2006/05/17، متوفرة على الموقع

http://www.Qualityconf.coml/papers.htm/14.PPT

تاريخ التصفح: 2006/03/25.

13 - علي أحمد ثاني بن عبود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"،معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، .ص ص18-20.

14 - علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص ص 32-33.

15 -علي أحمد ثاني بن عبود، المرجع السابق، ص20.

16 -علي السلمي، مرجع سابق، ص35.

17 - Jean Brilman , Les meilleurs pratiques de Management au cœur de la performance, édition d'organisation , 3éme édition ,Paris, 2001, p 225.

18 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 43.

قائمة المراجع:

01- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية،مديرية النشرلجامعة قالمة، الجزائر،2009.

02 -علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، 2002.

03 -شارلز هل و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل(ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض،2001.

04 -بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد05،2007.

05 -عاشور مزريق ومحمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، العدد02، ماي 2005.

06 -محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، الكتاب الجامع لأوراق عمل المؤتمر العربي الثالث: إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الشارقة–الإمارات العربية المتحدة، مارس2009.
07 -برزين شيخ محمد و رياض حمزة البكري ، مفهومي المطابقة للمواصفات والملائمة للاستخدام وأثره على جودة المنتج ورضا الزبون، الكتاب الجامع لأوراق عمل المؤتمر العربي الثالث: إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الشارقة–الإمارات العربية المتحدة، مارس2009.
08 -علي أحمد ثاني بن عبود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"،معهد الإدارة العامة، الرياض– المملكة العربية السعودية، 1–4 نوفمبر 2009.
09 -جلال الطبطبائي،" جائزة الخليج العربي للجودة"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو الإتقان والتميز–الواقع والطموح"، الرياض– المملكة العربية السعودية أيام 16–2006/05/17، متوفرة على الموقع
http://www.Qualityconf.coml/papers.htm/14.pPT

10 -Jean Brilman , Les meilleurs pratiques de Management au cœur de la performance, édition -d'organisation , 3éme édition ,Paris, 2001.
11-Introducing the EFQM Excellence Model2010,
[On line] http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf
Consulter le 07/11/2010